

Strategieentwicklung per Checkliste

Von der Kunst, das richtige Instrumentarium
für eine maßgeschneiderte Strategie auszuwählen

Bernd Gems

Die großen „Macher“ der Strategieszene fanden in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Wegen, die zu einer erfolgreichen Weiterentwicklung bei Unternehmen führen sollten. Viele der gefundenen Schlagworte verschwanden schnell wieder aus dem öffentlichen Fokus. So hat sich ein beachtliches Vokabular angesammelt, verbunden mit den entsprechenden Methoden und Erfahrungen. Der neueste Ansatz wird dabei meist als der „Richtige“ propagiert: Danach handelnde Unternehmenslenker und Führungskräfte finden sich so nur zu oft in der Situation des Jägers wieder, der so lange den Schatten des Hasens jagt, bis er selbst vor Erschöpfung tot umfällt. Ein Verfahren, wie ein Praktiker Ruhe in die Verwendung der Strategieinstrumente hineinbringen und diese dazu nutzbringender anwenden kann, schlägt dieser Artikel vor.



Bild 1: Strategiemethoden: Worthülsen oder nutzbare Werkzeuge?

rianten auf.¹ Wenn also bereits die Überschrift des Themas in ihrer Bedeutung unklar ist, darf es nicht wundern, dass sich ein breites Feld an kreativen Begriffen darunter versammelt. Eine kleine Auswahl an Schlagworten, die sich im Laufe der Zeit im Umfeld des Themas „Strategie“ angesammelt haben, zeigt Bild 1. Eines der Konzepte daraus, die sich einmal großer Popularität erfreuten, ist zweifellos das „Business Reengineering“. Hinter diesem wohlklingenden Anglizismus steht die Idee, dass Unternehmen sich in ihrem Tätigkeitsgebiet

und in ihrer Größe kontinuierlich verändern, die grundlegende Struktur der Organisation jedoch nicht angemessen angepasst wird. So entsteht ein wachsender Druck, der sich in einer erdbebenhaften Revolution, eben dem „Business Reengineering“, zu lösen hat und so zu einer genau passenden Organisationsstruktur führt. Trotz der zweifellos überragenden Methodenkenntnis der Berater erwies sich die Mehrzahl der Projekte als Fehlschlag, von

Überfüllte Tool-Box

Bereits die Definitionen des Begriffes „Strategie“ sind zahlreich, allein Kutschker und Schmid listen in ihrem Band „Internationales Management“ neun unterschiedliche Va-

denen sich einige Unternehmen nicht oder nur mühsam wieder erholten. Die Methode als solche geriet in Verruf und machte Platz für andere Verfahren. Dabei wird übersehen, dass rund 20 Prozent der Projekte des Business Re-engineering sich sehr wohl als erfolgreich erwiesen haben. Ähnlich ergeht es vielen anderen Strategien und Methoden zur Unternehmensverbesserung, die zeitweise als das wahre Mittel der Wahl angepriesen wurden.

Dem unabhängigen Betrachter drängt sich die Frage auf, ob es sich bei den angebotenen Strategieinstrumenten um rasch wechselnde Worthülsen oder tatsächlich nutzbringende Werkzeuge handelt. Beides trifft zu und es hängt von der Art der Anwendung ab, ob und welcher Erfolg erzielt werden kann. Anders gesagt wird strukturiertes und unterstütztes Denken immer wichtiger, sofern es über die Erfahrungswelt des einzelnen Unternehmens oder Managers deutlich hinausgeht. Um zum „Business Reengineering“ als Beispiel zurück zu kommen: Es gibt natürlich Unternehmen, für die eine radikale Neuorganisation das absehbar beste Mittel der Weiterentwicklung ist. Eine Betrachtung der Fehlschläge und Erfolge des Verfahrens liefert die Kriterien, die erforderlich sind, um über einen tatsächlich Erfolg versprechenden Einsatz zu entscheiden. Bei einer derart evolutionsgeprägten Verwendung von Strategiewerkzeugen wird deren Erfolgsquote erheblich steigen: Nahezu jedes der im Laufe der letzten Jahrzehnte entwickelte Verfahren bietet vorzügliche Ansätze zur Verbesserung der Situation von Unternehmen insgesamt oder im Detail.

Strategiesubjekt genau analysieren

Ausgangspunkt für die Wahl der einzusetzenden Mittel ist in jedem Fall die genaue Betrachtung der Organisation, die verbessert werden soll. Aus deren Analyse kann auf die einzusetzenden Verfahren, Verfahrenselemente oder deren Kombination geschlossen werden.

Heute stellt sich die Situation in der Praxis meist anders dar: Spezialisten stellen, beispielsweise auf Vorträgen, „ihr“ aktuelles Konzept mit griffiger, vorzugsweise markengeschützter Bezeichnung vor und die Unternehmenslenker entscheiden, ob sie dieses spezifische Angebot annehmen oder nicht. Dabei werden wir immer wieder in die Beispielfalle gelockt und vergessen dabei, dass nichts besser lügt als die Wahrheit: Es wird auf Unternehmen verwiesen, die

mit diesem oder jenem Verfahren enormen Erfolg erzielt hatten. Jahre später lesen wir dann in der Fachpresse, dass die überwiegende Mehrzahl der mit diesem Verfahren durchgeführten Projekte negativen oder kaum messbaren Erfolg aufwies, typisch dafür ist wieder das Beispiel Re-engineering. Wohltuend hebt sich aus diesem breiten Angebot an veröffentlichten Methodenbeschreibungen und singulären Erfolgsberichten der Artikel von Edding² ab „Friede im Altersheim? Ein Lern- und Lehrstück“, in dem die Autorin ihren mühevollen Weg zum Teilerfolg bei der Beseitigung sozialer Probleme in der Mitarbeiterschaft schildert. In seiner Offenheit bietet dieser Artikel viele reale Erfahrungen und schafft gerade auf diese Weise Vertrauen in die Leistung der Beraterin bei denen, die diese Offenheit wertzuschätzen wissen.

Dem scheinbar kleinen Unterschied zwischen „Effektivität“ und „Effizienz“ kommt in diesem Zusammenhang eine erhebliche Bedeutung zu. Gerade die Situation der großen Beratungsunternehmen ist hier nicht einfach: Einerseits müssen sie kontinuierlich neue Produkte (= Strategiemethoden) mit griffigen Namen entwickeln, um am Markt zu bestehen, andererseits sollen sich diese Verfahren im Sinne einer Differenzierung vom Beraterwettbewerb abheben. Sie kommen in die Lage, ihr jeweils neuestes Produkt am Markt platzieren zu müssen. Dabei gerät häufig aus dem Blickfeld, dass Strategieverfahren sich nicht verhalten wie beispielsweise Computer – je neuer, desto besser bei gleichem Preis – sondern dass sie zunächst gleichwertig nebeneinander stehen und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile für eine gegebene Betriebssituation und Problemstellung aufweisen.



Bild 2: Strategiemethoden verstanden als Werkzeugkasten bieten Unabhängigkeit, Wahlfreiheit und einen individuellen Zuschnitt in der Anwendung

Am Beginn eines Strategieprozesses steht also im Anschluss an die Analyse der Ausgangssituation sinnvollerweise eine sorgfältige Auswahl des Verfahrens bzw. der Verfahrenselemente, um die Effektivität im Sinne der Inhaber oder Träger sicherzustellen. Erst danach stellt sich die Frage nach der Effizienz der Durchführung – „das Richtige tun“ ist als Entscheidung immer wichtiger als „(irgend-)etwas gut machen“.

der im Wort „Total“ festgeschriebene ganzheitliche Anspruch einmal beiseite gelassen wird. Stellen sich die Erfolge ein, wird der TQM Prozess im Hause stetig wachsen und im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses oder „Kaizen“ immer wieder Optimierungsschritte liefern.

Konstruktiv mit Unsicherheit umgehen



Bild 3: Checklisten gibt es in Buchform zu nahezu jedem Thema. Die Anwendung setzt Zeit, übergreifendes Wissen und die Fähigkeit voraus, aus dem eigenen Kopf herauszutreten

Als vorteilhaft erweist sich dabei, dass die meisten Konzepte mit ihren dahinter stehenden Grundgedanken sich schnell wie in einer Checkliste beschreiben lassen. So wird in einem ersten Gespräch zwischen Führungskraft und Berater schnell deutlich, welche Verfahren oder Kombinationen von Verfahrenselementen zur Lösung einer gegebenen Aufgabenstellung voraussichtlich zielführend sein werden. Eine gute Portion Selbsterkenntnis, -reflexion und Konsequenz ist hier gefragt: Wenn, wie so oft, das eigentliche und durchaus legitime Ziel die Zertifizierung als Papierdokument z.B. nach DIN ISO ist, sollte dies genau so kommuniziert werden, wenn die Geschäftsleitung ihre Glaubwürdigkeit bewahren will. Den Mitarbeitern bleiben Lippenbekenntnisse nur selten verborgen. Umgekehrt können beispielsweise mit den Methoden des TQM, des „Total Quality Management“, auch lokal erhebliche Verbesserungen erzielt werden, wenn

Entscheidend an dieser Stelle ist der souveräne Umgang mit der *Wahlfreiheit von Aufgabenstellung und Lösungsverfahren*, der die Führungskraft vor eine ihr angemessene Aufgabe stellt.

Wahlfreiheit bedeutet immer auch Unsicherheit, die sich auf unangenehme Weise zu den von außen aufgeprägten Unsicherheiten des Unternehmensumfeldes hinzugesellt. Genau hier jedoch findet sich die eigentliche Kernaufgabe von Strategieentwicklung: *Strategie ist Management von Unsicherheit*. Die bekannten Verfahren der Strategieentwicklung sollen in ihrer detailliert ausgearbeiteten Methodik „Sicherheit“ suggerieren – einer der stärksten Werte und Motivatoren gerade in Deutschland und ideal geeignet, potentielle Unternehmenskunden zu faszinieren. Bei diesem Vorgehen wird zunächst ein Ziel definiert und dann ein Plan erstellt, der abzuarbeitende Aufgaben bis zum letzten Mitarbeiter festlegt und die Zielerreichung sicher erscheinen lässt.

Dieser Ansatz aus dem Projektmanagement entspricht unseren Denkgewohnheiten und Erfolgserfahrungen: Jeder Neubau eines Krankenhausflügels, eines Kraftwerks-, Maschinen- oder Straßenbauprojektes folgt diesem Prinzip und führt bei allen Schwierigkeiten meist zu einem erfolgreichen Abschluss. Jeder Architekt kennt Gesetzeslage, Bodenqualität, verfügbare Materialien, anzuwendende Gleichungen und hat Erfahrung, so dass er sehr unterschiedliche Häuser sicher planen kann. Diese Grundidee auch für die Strategieentwicklung einzusetzen, wirkt zunächst verlockend, ist jedoch als wesentliche Ursache für das häufige Versagen dieses „klassischen Strategieansatzes“ zu verstehen.

Auch das Projektmanagement bietet natürlich eine Fülle von Unsicherheiten. Beispielsweise ist erfahrungsgemäß eine der größten Herausforderungen für den Projektleiter die Motivation von Mitarbeitern, die ihm nicht disziplinarisch unterstellt sind. Diese Art der Unsicherheit ist allerdings von grundsätzlich anderer Art als die strategische Unsicherheit.

Unsicherheit als gezielt nutzbare Chance verstehen

Die Hauptfaktoren auf dem Spielfeld der Strategie sind im Unterschied zum Projektmanagement der Umgang mit vagen Zukunftsprognosen, Szenarien, Diskontinuitäten im Umfeld des Unternehmens, nicht absehbare Technologien und Entwicklungen. Projekte und Verfahren sind in diesem Zusammenhang unverzichtbar, solange nicht der Schwanz mit dem Hund wedelt, die Projekte und Einzelmethoden also die Überhand erhalten.

In diesem Zusammenhang bedeutet „Entscheidungsfähigkeit“, in angemessener Zeit und auf Basis unvollständigen Wissens eine Handlungslinie vorzugeben. Liegen alle relevanten Fakten und ihre Gewichtung vor, handelt es sich um eine logische Schlussfolgerung, die bestenfalls noch „abgenickt“ werden kann. Die Geschäftswelt hat sich allerdings in weiten Bereichen so entwickelt, dass „Entscheider“ oft so lange neue Informationen zur Absicherung einholen, bis sich das Zeitfenster für eine positiv wirksame Entscheidung wieder geschlossen hat. Sicher auch eine Folge des veränderten Umgangs mit Fehlern seitens der Öffentlichkeit oder der Vorgesetzten.

Während das TQM richtigerweise einem sicherheitsgetriebenen Projektansatz folgt, bietet die Entwicklung etwa einer Balanced Scorecard sehr viel mehr Möglichkeiten, die in Unsicherheit liegenden Chancen zu nutzen. Bekannt ist das Beispiel eines Herstellers von Spiralbohrern, der sich in seinem Leitbild als zuständig für Löcher beschreibt. So sensibilisiert er seine Mitarbeiter, auf neue Entwicklungen, vielleicht in der Lasertechnik oder in Bezug auf eckige Löcher, zu achten und schnell sowie kreativ agieren zu können. Die Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen wird hier als Chance gezielt einbezogen, ein Kennzeichen gekonnten Strategiedesigns. Bei der Definition eines Leitbildes wie im gesamten Strategieprozess wird ein guter Moderator auch in diesem Sinne wirken.

Chancen erkennen und nutzen

Das hinter diesem Beispiel stehende Prinzip ist das, was der Autor „gesteuerten Zufall“ nennt. Wer reich heiraten möchte, sollte sich an die Orte begeben, an denen reiche Menschen anzutreffen sind. Die Zielerreichung ist nicht

sichergestellt, die Wahrscheinlichkeit wächst jedoch erheblich. Damit ist eine Hauptaufgabe von Strategieentwicklung genannt: Die Wandlung von Unsicherheit in Chancen – alles andere sind Projekte, die zielführend sein können und von denen diejenigen mit Priorität im Sinne des Leitbildes natürlich auch durchgeführt werden müssen.

Katalytische Systeme

Bezugnehmend auf die eingangs erwähnte Checkliste der Strategieinstrumente soll im Folgenden einer der vielen Punkte der Liste diskutiert werden: die katalytischen Systeme. Die Herangehensweise an einen Punkt auf der Checkliste wirft einige Fragen auf: Was verstehen wir darunter? Welche Erfahrungen gibt es? Wie würde die Anwendung in meinem Verantwortungsbereich aussehen? Welche einschränkenden Rahmenbedingungen, beispielsweise gesetzliche Regelungen, gibt es? Kann und will ich das Verfahren einsetzen?

Unter einem „Katalytischen System“ verstehen wir die Installation von meist enorm wirksamen Verfahren, die auf Eigendynamik der Zielerreichung ausgelegt sind. Die wichtigste Voraussetzung ist in der Regel eine starke Führungspersönlichkeit.

Um beispielsweise landesweit die Ergebnisqualität von Herzchirurgen zu verbessern, können groß angelegte Programme zur Weiterbildung, Anzeigen in der Fachpresse oder TQM-Projekte eingesetzt werden. Wie Fischer berichtet, kann auch einfach die Mortalitätsrate im Internet vergleichend veröffentlicht werden mit der Folge einer radika-



Bild 4: Ein individualisierter Checklistsatz, genau passend zur Lösungsfindung im einzelnen Unternehmen

len Qualitätssteigerung.³ Gleichfalls in den USA veröffentlicht eine Gemeinde ihre Schuldner im Internet – mit durchschlagendem Erfolg. Weltweit arbeitet der Internet-Auktionshändler Ebay sehr erfolgreich mit dieser Methode, auch beschreibt der oft als erfolgreichster Manager der Gegenwart titulierte Jack Welch in seinem Buch „Winning“⁴ die Wirksamkeit dieses Prinzips. Und wie immer Vorsicht mit Beispielen: Ob das Prinzip bei einer bestimmten Organisation funktionieren kann, hängt von der Organisation und der geschickten Anwendung ab!

Die Grundidee hinter den katalytischen Systemen ist die Transparenz von Leistung bis hin zum Träger der Leistung bzw. der fehlenden Leistung, der direkte Vergleich und ein Ranking.

Ein wichtiges Detailziel in einem Krankenhaus oder Altenheim könnte die Verbesserung der Mitarbeiterfreundlichkeit gegenüber den Patienten sein. Es ist spannend zu beobachten, dass unterschiedliche Mitarbeiter bei gleichem Stressniveau eine sehr unterschiedliche Freundlichkeit an den Tag legen – das Spektrum reicht von kontinuierlicher, professioneller Freundlichkeit bis hin zu ungefilterter Launenhaftigkeit.

Jede moderne Weiterbildungseinrichtung lässt ihre Trainer von den Teilnehmern mit einem Bewertungsbogen einschätzen und öffnet so dem Trainer und sich selbst viele Möglichkeiten der Verbesserung. In gleicher Weise kann die Freundlichkeit einzelner, namentlich genannter Mitarbeiter von Patienten bewertet werden. Auch wenn lediglich die Veröffentlichung der gemittelten Ergebnisse auf Stationsebene durchsetzbar sein sollte, sind gute Erfolge zu erwarten. Keine Stationsleitung wird damit einverstanden sein, dass ihre Station als „unfreundlichste Station des Hauses“ dasteht und mit selbstmotivierten Maßnahmen eingreifen – oder es handelt sich um eine im Sinne der Strategie des Hauses ungeeignete Stationsleitung.

Um mit J. Collins⁵ zu reden: „Katalytische Mechanismen sorgen gezwungenermaßen dafür, dass sich das bessere Argument am Ende durchsetzt, auch wenn die Verantwortlichen oft ein persönliches Interesse haben, dies zu verhindern.“

Ein meist untauglicher Versuch der Anwendung katalytischer Prozesse zeigt sich in Unternehmen, die in jährlichen Budgettreffen unter Teilnahme der weltweiten Niederlassungsleiter die absoluten Umsatzzahlen einzelner Produkte vergleichend auflistet. Die „erstaunliche“ Folge ist, dass das Ranking natürlich eher die Industrieleistung des jeweiligen Landes widerspiegelt als die Leistungen des lokalen Managements. Diese Vorgehensweise bietet den lokalen Chefs der „großen“ Länder Gelegenheit zum Ausruhen und liefert den „Kleinen“ immer wieder Anlass

zu ausgeprägter Lustlosigkeit. Viele fest installierte Verfahren weisen vergleichbar negative Ergebnisse auf, was betriebsintern kaum auffallen kann.

Die Aktionismusfalle

Während die Beispielfälle als Möglichkeit zur Bewertung von Strategiemethoden bereits genannt wurde, bietet sich als wichtiges Mittel der Reflexion auch die Betrachtung der Aktionismusfalle als weiterer Punkt auf der Checkliste an. Der Drang, „etwas bewegen zu wollen“, der Charaktertypus des „Machers“, der „dem Unternehmen seinen Stempel aufdrückt“, wird in unserer Gesellschaft meist positiv bewertet und kann ein Unternehmen enorm schnell voran bringen. Er kann jedoch als Nebenwirkung auch eine ungute Eigendynamik entwickeln. Helmut Schmidt warnte dazu schon mit dem Ausruf „Das ist der ganze Jammer: Die Dummen sind so sicher und die Gescheiten so voller Zweifel.“ In diesem Sinne besteht für den Macher immer die Gefahr, den naturgegebenen Unsicherheiten mit Aktionismus zu begegnen und Effektivität mit Effizienz zu wechseln. Eine rasche Folge von wechselnden Projekten und Umstrukturierungen können ein Anzeichen hierfür sein mit sehr negativen Folgen für die Mitarbeitermotivation und die gesamte Organisation. Wenn Unternehmensfusionen scheitern, kann dies insbesondere auch an druckvoll agierenden Managern liegen. Eine gute Möglichkeit zu Selbstreflexion und Abhilfe bietet hier die Begleitung beispielsweise durch einen externen Business Coach oder Berater. Mit dieser immer häufiger verwendeten Feedback-Instanz im Rücken kann der Macher dann seine Stärken voll ausspielen und Berge versetzen, vielleicht eher als zuvor die richtigen Berge an den richtigen Platz.

Es scheint so, als ob eine der größten Herausforderungen bei der Entwicklung einer erfolgreichen Strategie das Heraustreten aus und Hinterfragen der persönlichen und unternehmerischen Erfahrungswelt ist. Aussagen wie „Ich kenne mein Geschäft genau“ sind zwar häufig richtig, aber bei der Entdeckung von Chancen kaum hilfreich.

Die Vertreter der deutschen Uhrenindustrie kannten „ihren“ Markt in seiner Segmentierung in Herren- und Damenuhren tatsächlich sehr genau, und tatsächlich wird dieser Umstand heute als eigentliche Ursache des dramatischen Niedergangs angesehen. Im Gegensatz dazu ermöglichte der schweizerische Ansatz, Armbanduhr als Accessoire passend zu Gelegenheit und Kleidung zu verstehen, einem gewissen Unternehmen na-

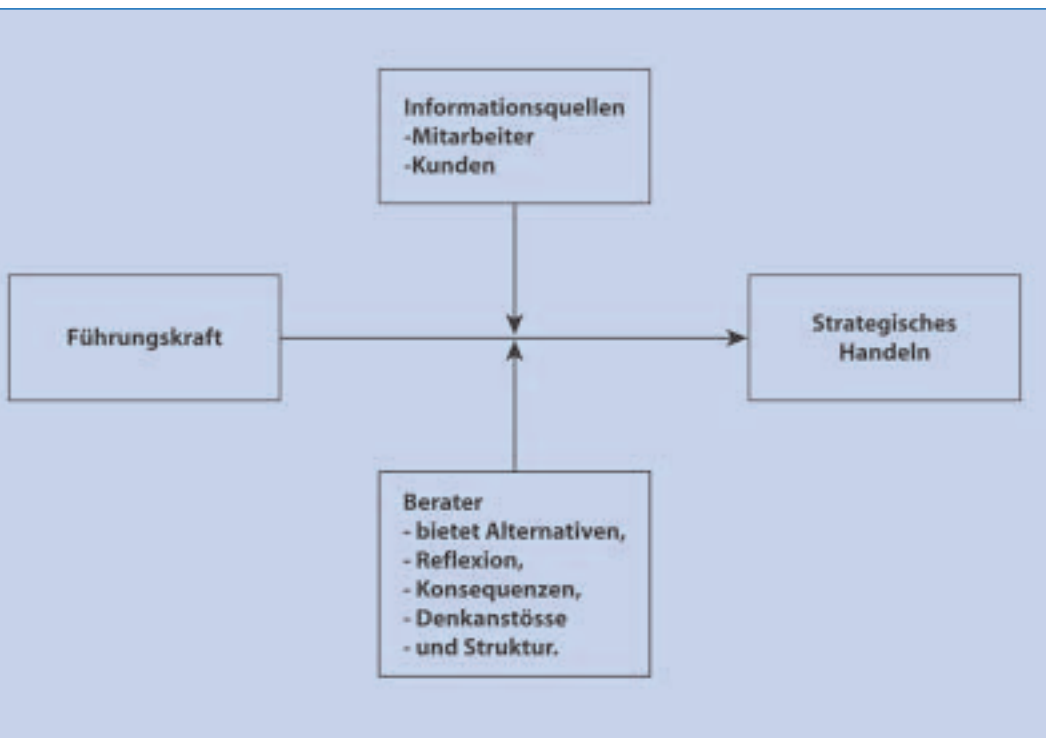


Bild 5: Effizientes strategisches Handeln setzt einen größtmöglichen Freiheitsgrad, z. B. durch alternative Handlungsoptionen und mögliche Konsequenzen, bereits in der Anfangsphase des Prozesses voraus

mens Swatch zeitgleich einen kometenhaften Aufstieg. Es gibt immer eine herausragende Lösung und die eigentliche Aufgabe strategischen Vorgehens ist es, deren Findung zu erleichtern und zu fördern.

Der strategische Prozess

Am Anfang eines Strategieprozesses steht in der Regel der Eindruck einer Führungskraft, dass in Bezug auf ein auffälliges Thema „etwas passieren muss“, im Unternehmen selbst jedoch bisher keine erfolgreiche Maßnahme gestartet wurde oder in Aussicht steht. Um weiterzukommen wird oftmals ein externer Berater hinzugezogen, der gemeinsam mit der Führungskraft eine erste Formulierung der Aufgabenstellung findet. Ein wichtiges, weiteres Etappenziel ist es, gemeinsam einen geeigneten Methodenmix zur Lösungsfindung zusammenzustellen.

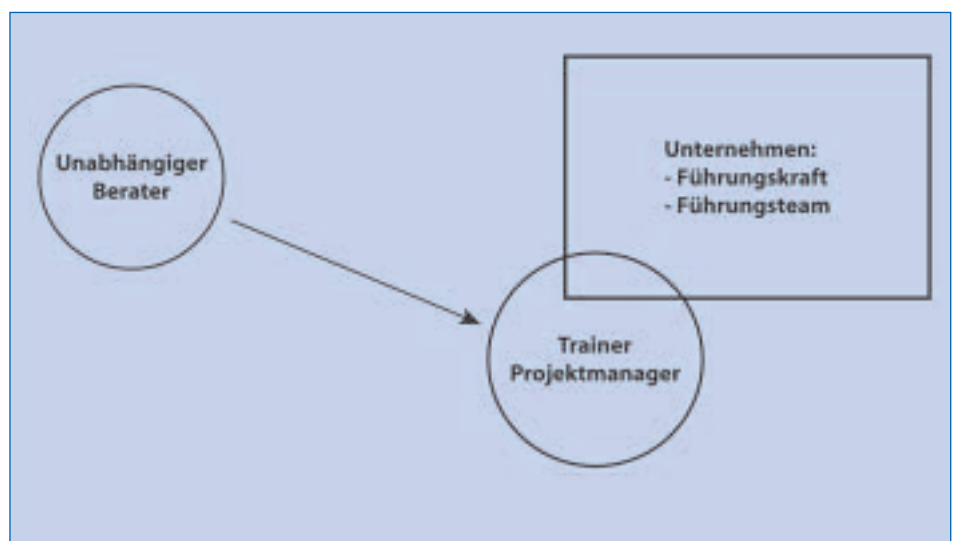


Bild 6: Aus der Relativposition von Berater und Unternehmen folgt die Verteilung der Aufgaben

Dabei ist es zunächst die Hauptaufgabe des Beraters, unabhängig und wiederholt zu hinterfragen, Denkanstöße zu liefern und den Führungskräften auch persönliches Feedback zu geben. Häufig erfährt die Ausgangsformulierung des Ziels eine Überarbeitung – aus „Umsatzsteigerung“ kann beispielsweise eine „langfristige Ertragssteigerung“ werden mit der Folge sehr unterschiedlicher Maßnahmen.

Je ähnlicher sich die Partner zu Beginn des Prozesses sind, desto einfacher wird das Gespräch beginnen, desto weniger wird aber auch an wirklich neuartigen und differenzierenden Ansätzen erreicht werden können. Je weiter die Erfahrungs- und Kenntniswelten auseinander liegen und je ideologiefreier diskutiert wird, desto ungewöhnlicher und passender werden die neu gefundenen Ideen und Ansätze sein. Stellt sich in einer Branche ein Verfahren als notwendiges „Muss“ heraus, wird man also einen in Branche und Verfahren erfahrenen Berater ansprechen. In Fällen der Differenzierung vom brancheninternen Wettbewerb oder wenn noch kein branchentypisches Erfolgskonzept besteht, wird man besser einen Berater mit übergreifenden Ansätzen wählen.

Den richtigen Methodenmix finden

- Das oft beschriebene Scheitern des „klassischen Strategieansatzes“ hat eine wesentliche Ursache in der Fokussierung auf jeweils aktuelle Einzelmethoden.
- Das Verständnis von Methoden und Erfahrungen als Werkzeugkasten bietet Wahlfreiheit und eine der Individualität des Unternehmens angepasste Lösung.
- Die Werkzeuge können als Checkliste gemeinsam durchgegangen werden. So werden ein ideologiefreier und umsetzbarer Methodenmix und eine angemessene Zielvorstellung gefunden.
- Externe Reflexion und Erfahrung wirkt unterstützend gegen typische Managementfehler.
- Die Umsetzung erfolgt je nach gewähltem Vorgehen alleine durch das Unternehmen selbst, zusammen mit dem unabhängigen Strategieberater oder mit hinzugezogenen Beratern und Dienstleistern.
- Unternehmens- und brancheninterne Denkmuster hindern evolutionsbedingt an der Entwicklung wirklich neuer Konzepte.

Anmerkungen

¹ Kutschker; Schmid: Internationales Management. Oldenburg, 2002.

² Edding, Cornelia, Dr.: Friede im Altersheim? Ein Lern- und Lehrstück. Beitrag in der Zeitschrift Organisationsentwicklung. 1(1982)4, neu abgedruckt 2000.

³ Fischer: Qualität ist das Gegenteil von Zufall. Krankendienst 12, Dezember 2005.

⁴ Welch, Jack: Winning. Harper Business, 2005

⁵ Collins Jim: Wirksamer als Strategien: Katalytische Mechanismen, aus Kursbuch Management. DVA, 2001.

Dr. Ing. Bernd Gems war zehn Jahre im internationalen Management für große mittelständische Unternehmen tätig. Heute arbeitet er mit den Schwerpunkten Strategie und Internationalisierung als unabhängiger Unternehmensberater und Inhaber von accirrus.de.